



## **TRABAJO FIN DE GRADO**

### **GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

#### **CURSO ACADÉMICO 2018-2019**

**LA CADENA DE VALOR DE LA CERVEZA EN ESPAÑA. ANÁLISIS  
COMPARATIVO DE LAS CADENAS DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL Y  
ARTESANAL**

**THE BEER VALUE CHAIN IN SPAIN. COMPARATIVE  
ANALYSIS OF THE INDUSTRIAL AND ARTISANAL  
PRODUCTION CHAINS**

**AUTOR: JAVIER PÉREZ GÓMEZ**

**DIRECTOR: IGNACIO LLORENTE GARCÍA**

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>2. SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA CERVECERA E IDEAS INICIALES SOBRE CADENA DE VALOR.....</b>	<b>5</b>
2.1. LA INDUSTRIA CERVECERA EN ESPAÑA.....	5
2.2. DEFINICIÓN DE CADENA DE VALOR .....	7
<b>3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>8</b>
<b>4. ESTRUCTURA DE LAS CADENAS DE VALOR Y CAMBIOS RECIENTES .....</b>	<b>9</b>
4.1. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR TRADICIONAL DE LA CERVEZA.....	9
4.2. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR ARTESANAL DE LA CERVEZA .....	11
4.3. CAMBIOS EN LA CADENA DE VALOR .....	13
<b>5. ESTRUCTURA DE LAS CADENAS DE VALOR DE LA CERVEZA .....</b>	<b>14</b>
5.1. PRODUCCIÓN CERVECERA .....	14
5.1.1. <i>Producción industrial</i> .....	14
5.1.2. <i>Producción artesanal</i> .....	15
5.2. DISTRIBUCIÓN DE LA CERVEZA .....	16
5.2.1. <i>Distribución industrial</i> .....	16
5.2.2. <i>Distribución artesanal</i> .....	17
5.3. VENTA DETALLISTA .....	18
5.3.1. <i>Detallistas de cerveceras industriales</i> .....	18
5.3.2. <i>Detallistas de cerveceras artesanas</i> .....	18
<b>6. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE COSTES E INGRESOS.....</b>	<b>19</b>
6.1. ESTRUCTURA DE COSTES E INGRESOS DE LA CADENA DE VALOR ARTESANAL .....	19
6.2. ESTRUCTURA DE COSTES E INGRESOS DE LA CADENA DE VALOR INDUSTRIAL .....	21
<b>7. CONCLUSIONES DEL TRABAJO .....</b>	<b>22</b>
7.1. CONCLUSIONES SOBRE ESTRUCTURA GENERAL DE LA CADENA .....	22
7.2. CONCLUSIONES SOBRE ESTRUCTURAS DE COSTES E INGRESOS .....	23
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>25</b>

## RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado analiza la cadena de valor de la cerveza en España. En concreto, se desarrolla un análisis descriptivo en el que se comparan las cadenas de valor de cerveceros industriales y artesanales. Para poder llevar a cabo este análisis se estudian las fases de producción, distribución y venta detallista de ambas modalidades de cerveza, y se realiza un análisis de costes, ingresos y márgenes en las distintas fases de la cadena.

Este trabajo comienza explicando la situación de la cerveza en nuestro país a través de datos de producción, distribución, ventas, consumo, al igual que otros aspectos relevantes tales como la aparición de pequeños productores y el empleo generado por la industria productora. Este apartado nos ayudará a comprender el contexto del mercado cervecero en España. A continuación, se aborda y se discute sobre el concepto de cadena de valor. A su vez, se relaciona ese concepto general con el mercado cervecero y se analizan los cambios de la cadena de valor de la cerveza debido a la aparición de nuevas formas de producción, diferentes tipos de cerveceros y consumidores más exigentes con el producto.

El cuarto apartado del trabajo contiene el análisis de las 3 etapas de la cadena, en el que se discuten las similitudes y diferencias entre las cadenas industrial y artesanal en cada una de las mismas. Una vez analizadas las diferencias, se realiza un análisis de costes e ingresos a lo largo de ambas cadenas de valor a partir de fuentes de información primarias y secundarias. Así, en el último apartado se muestran las principales conclusiones a raíz del estudio anterior.

## ABSTRACT

This end-of-degree project analyse the beer value chain in Spain. Specifically, a descriptive analysis is developed, in which the value chains of industrial and artisan brewers are compared. In order to carry out this analysis, the phases of production, distribution and retailing of both types of beer are studied, and then, an analysis of costs, income and margins is carried out in the different phases of the chain.

This work begins explaining the beer situation in our country through data production, distribution, sales, consumption, as well as other relevant aspects such as the emergence of small producers and employment generated by the production industry. This section will help us to understand the context of the Spanish beer market. The concept of value chain is then addressed and discussed. In turn, we will relate this general concept to the brewing market and analyze the changes in the beer value chain due to the emergence of new forms of production, different types of brewers and more demanding consumers with the product.

The fourth section of the work contains the analysis of the 3 chain stages, in which discusses the similarities and differences between the industrial and artisan chains in each of them. Once the differences have been analyzed, a cost and revenue analysis is carried out along both value chains from primary and secondary information sources. Thus, the last section shows the main conclusions as a result of the previous study.

## 1. INTRODUCCIÓN

La cerveza es una de las bebidas alcohólicas más antiguas de la humanidad, elaborada en todas las partes del mundo, con distintos ingredientes y formas de producción y, con la cual, se ha establecido una cultura mundial en torno a ella.

En los últimos años, la estructura de la industria cervecera se ha visto modificada por la entrada de nuevos competidores, la mayoría de tipo artesanal, aunque la cuota de mercado continúa siendo de las grandes empresas cerveceras. La principal problemática para las empresas productoras industriales sigue siendo el elevado nivel de competencia que existe, tanto en España como a nivel internacional, debido al nivel de globalización del mercado cervecero. Otro de los problemas que se presentan hoy en día para estas grandes organizaciones es el hecho de atender a la gran demanda existente a través de un elevado número de detallistas para poner su producto a disposición de los consumidores en casi cualquier tipo de establecimiento. Este hecho de querer abarcar tantos segmentos supone que los márgenes de beneficio de estas grandes empresas se vean recortados.

Por otro lado, la entrada de competidores artesanos también supone un cambio en la estructura de esta industria. La dificultad para este tipo de empresas es el hecho de intentar hacerse hueco en un mercado, en el cual las grandes cerveceras ya poseen la mayoría de la cuota de mercado y copan los canales de distribución tanto en tiendas detallistas como en negocios hosteleros. Así mismo, la globalización caracteriza a este mercado en la actualidad, lo que entraña mucha dificultad de desarrollo para este tipo de negocios con menos recursos. Como consecuencia, estas empresas están adentrándose en otros segmentos para ofrecer sus productos, tales como tiendas especializadas, tiendas gourmet o cervecerías, fomentando la calidad, diversidad y proceso de fabricación de sus productos.

En este nuevo entorno, el objetivo del trabajo es analizar el funcionamiento de la cadena de valor de este producto, tanto para las industrias con producciones masivas, como para aquellas producciones artesanas de menor volumen. El análisis descriptivo de las distintas etapas se completa con un estudio de costes e ingresos. Los resultados aportarán un mayor conocimiento sobre la estructura de la cadena de valor de este producto en España, permitirán identificar las principales diferencias de comercialización de un producto estándar y un producto artesanal, y realizar una primera aproximación sobre costes e ingresos de dichas cadenas.

## **2. SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA CERVECERA E IDEAS INICIALES SOBRE CADENA DE VALOR.**

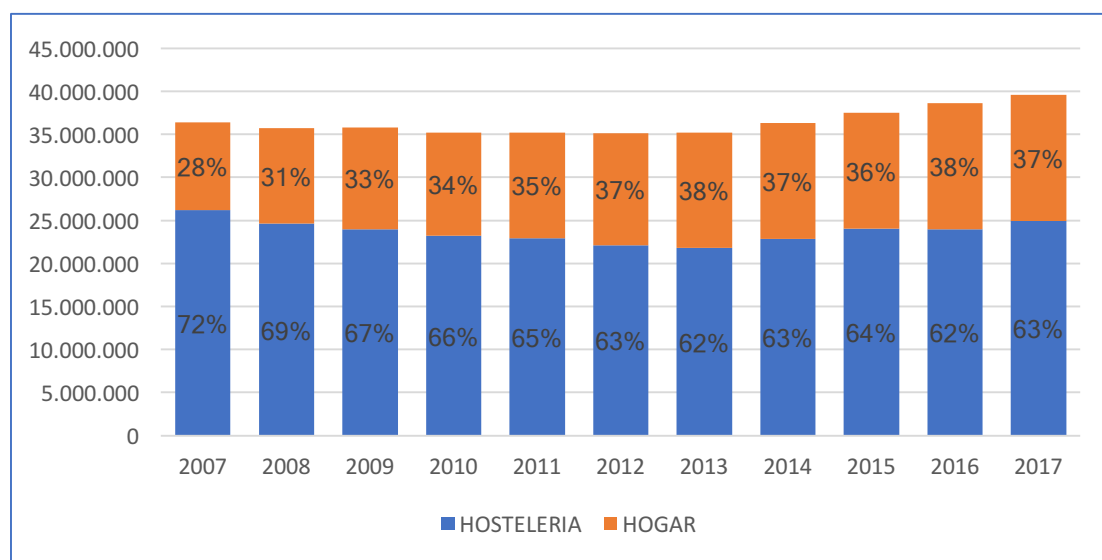
### **2.1. LA INDUSTRIA CERVECERA EN ESPAÑA**

La industria cervecera española está viviendo un momento álgido en los últimos años. Las cifras que arroja el Gobierno y las diferentes asociaciones como Cerveceros España son muy positivas. El propio director general de esta última asociación, Jacobo Olalla Marañón, señaló “En este sentido, prácticamente todos los indicadores han experimentado subidas: tanto las cifras de consumo, como las de ventas y producción, pasando por las de exportación...” (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018).

Este auge en esta industria se debe a la recuperación económica que está viviendo este país, gracias principalmente al aumento del turismo, que como señala el propio director general de la asociación “en esta ecuación, el turismo desempeña un papel fundamental, ya que la inmensa mayoría de visitantes extranjeros que visitan nuestro país consumen cerveza durante su estancia.” (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018).

Analizando los datos, destaca que el consumo se ha disparado en los últimos años, aunque en 2018 se espera que siga creciendo a un ritmo más desacelerado (Monzón, 2018). Esto se aprecia observando que se han consumido 37,5 millones de hectolitros durante el pasado 2017, un 3,7% más que en el año anterior, gracias entre otras cosas a la llegada de 82 millones de turistas a nuestro país debido a la recuperación económica y al clima que favorece el consumo de esta bebida (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018).

En España se consumieron 81,4 litros por cada ciudadano residente durante el año 2017 (Jorrín, 2018) y, además, el 94% del consumo total de esta bebida alcohólica se hizo durante el 2017 en un contexto social, por lo que se puede ver que la tradición cervecera está ganando impulso en nuestro país, aunque existe todavía mucho margen de crecimiento, ya que España se encuentra en la 10ª posición del ranking de países que más cerveza consumen per cápita (Kirin Holdings Company, 2017). Cabe destacar que el tipo de cerveza más consumida es Lager, que es la cerveza de baja fermentación con baja graduación alcohólica con respecto a otros tipos de cerveza, mientras que en otros países gana fama las cervezas de mayor graduación y fermentación tipo Ale, servidas y consumidas a temperaturas algo más elevadas (Sergi, y otros, 2018).



*Gráfico 1: Evolución del consumo de cerveza (hectolitros) en España por canal de distribución. Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Socioeconómico del sector de la cerveza en España 2017.*

En cuanto a las ventas, se han visto incrementadas en estos últimos años a lo largo del territorio español. Entre la zona levantina y la comunidad autónoma de Andalucía suman un 39,6% del total de ventas en España, seguido por la zona centro del territorio con un 22% y la comunidad autónoma de Cataluña con un 20%. Los menores porcentajes se encuentran en la zona norte de la Península ibérica con un 13,8% y las Islas Canarias con un 4,6% con respecto del total de ventas (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018).

Además, el principal canal de consumo de esta bebida es la hostelería, ya que abarca el 63% del consumo total de cerveza en nuestro país (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018). Dentro de este canal, la cerveza es la bebida más demandada con respecto a las demás, con un 37,4% del consumo total de bebidas frías, generando un porcentaje de facturación de hasta el 25% del total de un establecimiento hostelero, e incluso un 40% si es un establecimiento con menos de 10 trabajadores, más especializado en servir bebidas (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018). En el Gráfico 1 se puede observar la evolución del consumo de cerveza, ya sea en establecimientos hosteleros u hogares, a partir del año 2007 hasta pasada una década.

Esta industria está generando un total de casi 350 mil empleos en España, y está aportando a las arcas estatales a través del pago de impuestos más de 3.600 millones de euros (Monzón, 2018). Las empresas más importantes de este sector en nuestro país son Mahou San Miguel, Heineken, Damm y Estrella Galicia. En la actualidad, existe un repunte en la producción de cervezas artesanas que se dedican a vender sus productos en un nicho de mercado más pequeño, aunque están ganando auge en el mercado a través del suministro de este tipo de cervezas en otros segmentos más especializados, tales como cervecerías o tiendas gourmet/especializadas.

La creciente importancia de las producciones artesanales está generando una dualidad en un mercado hasta la fecha dominado por la comercialización masiva de cerveza Lager, a la que ahora se suma una amplia variedad de cervezas. Por un lado, las grandes industrias cerveceras se focalizan en grandes producciones, en las que el proceso productivo está muy estandarizado, con sabores muy similares entre las distintas organizaciones y tienen por objetivo comercializar sus productos masivamente en todos los canales detallistas para abarcar todos los segmentos que ofrece el mercado. Por su parte, las cerveceras artesanales se centran en la diferenciación de su producto a través del sabor, diseño y marketing de su producto, buscando materias primas diferentes, formas de fermentación distintas a las comúnmente conocidas, empaquetados originales y búsqueda de detallistas más concretos.

Además, los nuevos productores se enfrentan a muchos retos entre los que destaca la comercialización de su producto en unos canales de distribución copados por las grandes marcas en la hostelería (muchas veces con contratos de exclusividad), y dominados cada vez más por los grandes supermercados e hipermercados en el canal detallista. Estos nuevos productores, no cuentan con recursos necesarios para poder competir en un mercado tan globalizado y con marcas fuertemente posicionadas en el mismo, por lo que las barreras de entrada son fuertes. Al no poder competir en volumen de producción y en costes con la industria tradicional, los nuevos cerveceros artesanales buscan alternativas de comercialización, a través de la diferenciación por calidad, la venta directa, el acortamiento de la cadena de valor, o la comercialización exclusiva en determinados nichos de mercado.

## **2.2. DEFINICIÓN DE CADENA DE VALOR**

Para poder definir el concepto de cadena de valor, primero se debe comprender el término “valor” dentro de las organizaciones. Se entiende por valor a lo que los compradores de un producto están dispuestos a pagar por él, por lo que una empresa estará creando valor cuando el coste del producto es menos que los ingresos que provienen de tal, ya sea porque ese producto posee las mismas características que sus sustitutivos pero se ofrece a un precio más bajo; o porque ofrece alguna característica específica que lo diferencia del resto de los productos de sus competidores en el mercado; esta idea supondría en ambos casos una ventaja competitiva para la empresa.

Por lo tanto, se conoce como cadena de valor a aquella herramienta que divide la empresa en las principales actividades que se llevan a cabo en la misma, para así analizar la estructura de costes y las ventajas competitivas de cada una de esas actividades (Porter, 1985).

Porter (1985) diferencia esas actividades de la empresa en 2 tipos:

- Actividades primarias: relacionadas con las fases del proceso productivo, desde la adquisición de materias primas, pasando por la producción, distribución, marketing y servicio post-venta del producto en sí.

- Actividades de apoyo: actividades que no están relacionadas con las fases del proceso productivo, pero son las encargadas de apoyar a las actividades primarias de la empresa (Grant, 2014). Estas actividades se relacionan con la gestión de la infraestructura de la empresa (planificación, financiación, inversión, etc.), de los recursos humanos, de aprovisionamiento (de maquinaria, materias primas, servicios, etc.) y el propio desarrollo tecnológico.

Una vez diferenciados los tipos de actividades que componen la cadena de valor de una empresa, Porter (1985) explica el término de margen asociado a las actividades explicadas anteriormente. Para que se lleven a cabo todas estas actividades, la empresa incurre en una serie de costes (compra de materias primas, pago de los sueldos a empleados, gasto en energía necesaria para la elaboración del producto, etc.). Pero a su vez, obtendrá ingresos una vez que su producto sea adquirido por los compradores, por lo que el margen consiste en la diferencia de los ingresos y costes relacionados con dicha organización.

En el presente trabajo se adopta un enfoque de cadena de valor industrial, en el que se estudia la evolución del producto y la creación de valor para cada una de las etapas, desde producción hasta la venta. Es decir, se pretende analizar la estructura de las cadenas de valor de cerveza industrial y artesana, así como las principales diferencias entre un tipo de producto u otro. Para poder realizar estos análisis, el trabajo se centra en las actividades principales de producción, distribución y venta detallista, observando el desarrollo del producto por las mismas, y los márgenes y costes asociados a cada una de ellas.

### **3. METODOLOGÍA**

En este apartado se da a conocer la forma de trabajo que se ha venido utilizando en los distintos análisis relacionados con la cerveza a nivel general, para proceder posteriormente a explicar cómo va a ser el análisis que se va a llevar a cabo dentro de este trabajo.

En cuanto a los análisis de la cadena de valor de la cerveza, la mayoría se centran en el desarrollo físico del producto por las distintas fases de la cadena de valor, es decir, cómo van transformándose las materias primas adquiridas inicialmente en cerveza a través de una detallada descripción de los procesos utilizados en la producción. Continúan explicando la actuación de distribuidores mayoristas y posteriormente, detallistas. También, se aporta información acerca de actividades de apoyo, tales como aprovisionamiento, infraestructura y empleados necesarios en la empresa (Colino, y otros, 2017).



En cambio, en este trabajo se llevarán a cabo 2 tipos de análisis. El primero se basa en un análisis descriptivo de las cadenas de valor tradicional e industrial, mientras que el segundo, se centra en los costes, ingresos y márgenes de las distintas fases para ambas cadenas de valor. Para poder describir la evolución del producto, en primer lugar, se diferencia entre un tipo de brebaje u otro (cerveza industrial o artesana) y se analizan individualmente cada una de las fases de la cadena para cada tipo de producto. Para llevar a cabo el segundo análisis, se observan costes y márgenes que aplican los diferentes protagonistas de cada una de las fases. Una vez realizados ambos análisis, se comparan los resultados y se sacan conclusiones sobre las 3 principales actividades industriales (producción, distribución y venta) y las diferencias generales de un tipo de producto a otro.

Para llevar a cabo el análisis de la cerveza industrial, el trabajo se enriquece de información secundaria, aportada por las propias empresas fabricantes, y primaria, gracias a los datos aportados por los empleados de una de las empresas cerveceras más importantes de España. Para el análisis de la cadena artesanal, se recoge información primaria a través de una entrevista en profundidad a la dirección de la empresa artesanal cervecera “La Colegiata” y AECAI (Asociación Española de Cerveceros Artesanos Independientes), que aportará un enfoque más real sobre este tipo de cervezas.

## **4. ESTRUCTURA DE LAS CADENAS DE VALOR Y CAMBIOS RECIENTES**

### **4.1. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR TRADICIONAL DE LA CERVEZA**

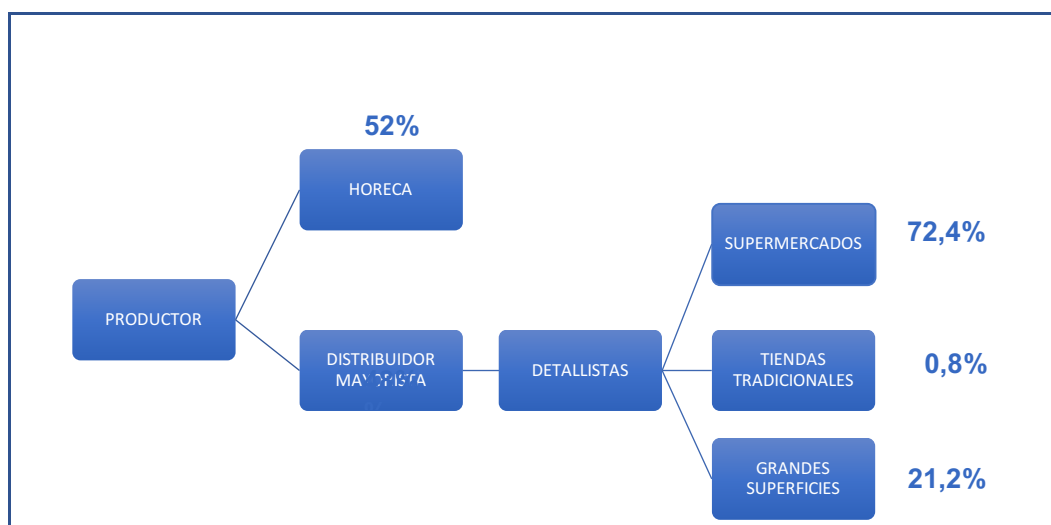
En cuanto a la cadena de valor de la cerveza industrial, el presente trabajo comienza describiendo la fase de producción. Las grandes industrias cerveceras buscan producir en masa, superando los 12 millones de hectolitros en 2017 en el caso de Mahou San Miguel, los 10 millones en el caso del grupo Heineken, o los 9,6 millones para Damm. Estas cifras se han visto incrementadas en los últimos años con la aparición de nuevas empresas productoras y el desarrollo del mercado hacia un proceso globalizado de venta al exterior, pasando de los 840 mil hectolitros de cerveza española exportada en 2009, a los 2,9 millones de hectolitros en 2017 (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018).

Respecto a las fases de producción, relacionadas con molienda, maceración, cocción, fermentación, filtrado y maduración, cabe destacar que no se han modificado las técnicas de elaboración de la cerveza, pero si es cierto que se han ido seleccionando nuevos tipos de materias primas tales como levaduras o la aplicación de microorganismos para tratar estas levaduras y conseguir nuevos modelos de cerveza a partir del siglo XX principalmente (Barber, 2013).

Pero la última actividad de la fase de producción se centra en el envasado. Los formatos más comunes son latas, botellas de 20cl y 33cl y barriles (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018). Pero esto no fue siempre así. En 1922, se crea la Asociación de Fabricantes de Cerveza de España, para buscar mejoras comunes en los procesos de automatización de envasado del producto final y estableciendo un tipo estandarizado de botella, más resistente y retornable (se devolvía el envase a los fabricantes y estos aportaban parcialmente o en su totalidad, el coste de dicho envase), por lo que supuso un avance importante en la historia de este líquido. Esta asociación se conoce hoy en día como Cerveceros España, asociada al Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (Barber, 2013).

Pasando al apartado de los distribuidores, destaca que el número de estos ha ido creciendo en relación al aumento de la producción y de las exportaciones de la cerveza española. En el caso de Mahou San Miguel, en la actualidad cuenta con más de 900 distribuidores mayoristas que almacenan y ponen a disposición de los detallistas el producto final (Hijos de Rivera, S.L., 2018). Entre los siglos XIX y XX la situación era muy distinta, ya que eran las propias fábricas de cerveza las encargadas de poner a disposición de los detallistas dicha bebida a través de medios de transporte como el ferrocarril, y a su vez, innovando en técnicas tales como la refrigeración (produciendo hielo artificial) y descubriendo nuevas levaduras más resistentes que provenían del extranjero (Barber, 2013).

En el apartado de los detallistas, entre los siglos XIX y XX en España, la producción y venta de esta bebida era un privilegio que solo poseía una fábrica en Madrid. Más adelante, con la llegada de extranjeros a ciudades portuarias como Cádiz, Bilbao o Santander, se fue expandiendo el consumo y los puntos de venta, similares a los estancos de hoy en día, pero asociados a la venta de esta bebida. Luego, los bares comunes fueron introduciendo la cerveza en sus establecimientos, comenzando a crear una cultura en torno a esta bebida (Barber, 2013). Hoy en día, este producto se puede encontrar en cualquier tipo de empresa detallista, tanto en establecimientos hosteleros como en tiendas de libre servicio. En el Gráfico 2 se puede observar la distribución de las ventas en función del canal utilizado por el cervecero industrial en la actualidad.



*Gráfico 2: Actual distribución de ventas de cerveza industrial en función al canal utilizado. Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Socioeconómico del sector de la cerveza en España 2017 y del Informe del consumo de alimentación. en España 2017.*

## **4.2. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR ARTESANAL DE LA CERVEZA**

En cuanto a la estructura de cerveceras artesanales, cabe destacar que son negocios de nueva creación, ya que entre 2007 y 2008 había 21 establecimientos de este tipo, frente a las más de 500 microcerveceras que existen en España hoy en día (La cerveza artesana revoluciona el mercado mundial, 2017). Estos productores continúan creciendo, aumentando sus producciones en un 36% en 2017 con respecto al año anterior. Esto significa que se alcanzaron los 170.000 hectolitros de cerveza, lo que, traducido a euros, supone unos 47 millones de euros entre todas las empresas dedicadas a la producción de cerveza artesana en España. El total de estos artesanos registrados en el territorio español en abril de 2018 suman 511, siendo las comunidades de Cataluña y Andalucía las que mayor número de empresas productoras poseen (101 y 80 respectivamente) (DBK Observatorio Sectorial, 2019). Estos datos muestran que estas productoras no alcanzan las grandes cifras de cerveceros industriales, pero si el hecho de que se sitúan en una fase de crecimiento y que poco a poco, están ganando relevancia en el mercado.

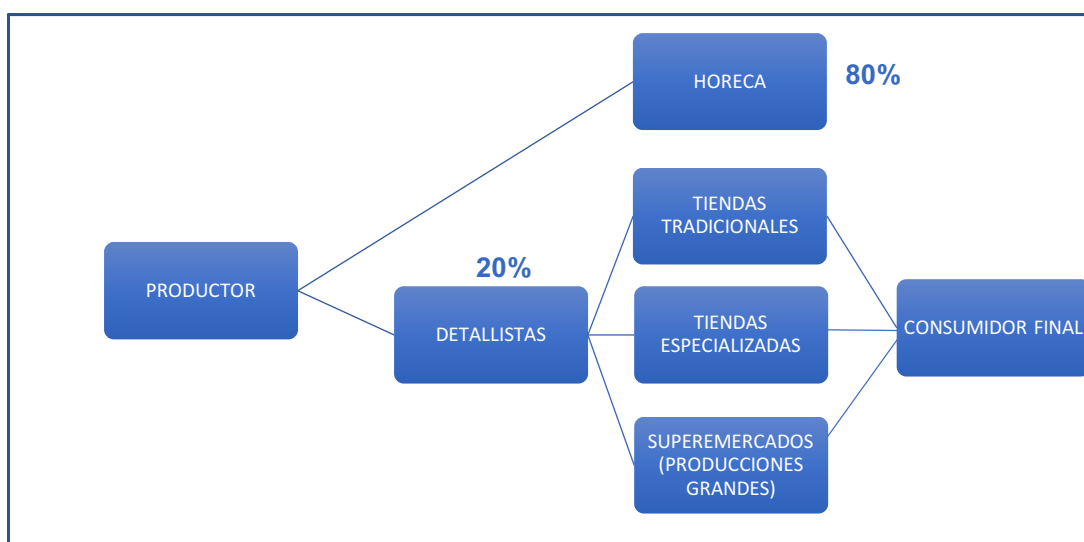
El proceso de producción en este tipo de cerveceras es algo más elaborado, ya que buscan la diferenciación a través del sabor, introduciendo materias primas distintas a las comúnmente conocidas, como levaduras o lúpulos que provienen de países especializados en cerveza (Alemania, República Checa, Bélgica...).

Entrando en las fases de molienda, maceración, cocción, fermentación, filtrado y maduración, se debe de tener en cuenta que la mayoría de las cerveceras artesanas encuentran esa distinción en el sabor modificado la fase de fermentación con respecto a productoras industriales (como se ha indicado en el párrafo anterior, las artesanas introducen levaduras o lúpulos del extranjero), en la cual no se lleva a cabo la filtración y pasteurización del líquido (que consiste en eliminar las levaduras añadidas para mejor conservación de la cerveza), lo que supone un sabor más “puro”, con más cuerpo pero más riesgo de oxidación y con ello, ciclo de vida menor del producto artesanal con respecto al industrial. Por lo demás, las demás fases son similares a las de la cerveza industrial (Naranjo, 2018).

En cuanto al envasado, destacan las botellas de 20 y 33 cl, y en menor medida los barriles y latas. Esto se debe a que el producto va a ser consumido en la mayoría de los casos en establecimientos hosteleros, en los que el consumidor prueba distintas cervezas, por lo que al detallista no le interesa contar con barriles de todas y cada una de las cervezas artesanas de las que dispone.

Avanzando hacia el apartado de distribución, destaca el hecho de que no existen mayoristas o grandes distribuidores exclusivos del producto, ya que la venta del producto se extiende a nivel regional o local en la mayoría de los casos, por lo que es llevada a cabo por los propios productores, o en menor medida, por redes de pequeños distribuidores que ponen el producto a disposición del vendedor final.

Y finalmente, en referencia a estos vendedores finales, no se suelen ver este tipo de productos en establecimientos de libre servicio como hipermercados, pero en el caso de algunas cerveceras artesanales que cuentan con una producción mayor a la habitual, es posible encontrar sus productos en supermercados regionales. Otras cerveceras cuentan con su propio bar dentro de las instalaciones de producción, lo que se conoce como brewpubs o microcervecerías, aunque en España aún no están muy implantadas entre los fabricantes artesanales. Se puede encontrar una en el centro de León, pero sigue siendo una excepción (Directivos de Cervezas La Colegiata y AECAI, 2019).



*Gráfico 3: Actual distribución de ventas de cerveza artesanal en función al canal utilizado*  
*Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista con la dirección de AECAI y Cervezas La Colegiata.*

En el Gráfico 3 se puede observar la actual distribución de ventas de cereza en función del canal utilizado. Pero es conveniente aclarar que no todas las empresas productoras siguen esta idea. En el caso de Cervezas La Colegiata, la distribución es totalmente opuesta, ya que coloca el 80% de su producción en detallistas locales (principalmente en supermercados e hipermercados), frente al 20% distribuido en HORECA. Esto se debe a los diferentes tipos de productores que existen el mercado. Unos buscan exportar, otros distribuir localmente, y otros distribuyen por distintas zonas del territorio español (Directivos de Cervezas La Colegiata y AECAI, 2019). A raíz de la idea anterior, tampoco es posible establecer porcentajes de venta para los distintos tipos de establecimientos detallistas.

### 4.3. CAMBIOS EN LA CADENA DE VALOR

Observando la situación en el siglo XX frente a la actualidad, destacan los cambios en las formas de distribución, que antes dependían del ferrocarril y de una refrigeración compleja debido a la falta de medios en la época. En la actualidad, los camiones son el principal medio de transporte del producto a nivel nacional, y estos cuentan con sistemas de refrigeración avanzados que permiten el transporte del producto en el mejor estado posible (Dirección, 2019).

Una vez destacados los cambios históricos, se explica cambio más relevante en la cadena de valor de la cerveza en los últimos años relacionado con la aparición de nuevos productores de cerveza. Esta idea quiere decir que el consumidor de cerveza español estaba anclado a las cervezas tipo Lager (de amargor y graduación normal), las más comunes, pero con la aparición de estos cerveceros artesanos, aparecen nuevos tipos de cerveza, como Ale o Ipa, de mayor fermentación y amargor, por lo que aparecen nuevos tipos de cerveza diferentes a los conocidos hasta el momento. Estos modelos de cerveza son característicos por su sabor, que lo distingue de cualquier otro tipo de cerveza.

Asociado a la idea anterior, se debe puntualizar el hecho de que el consumidor español valora cada vez más el cuidado y sabor del producto, lo que significa que estamos ante un público cada vez más exigente, que busca cervezas distintas a la Lager, con sabores y matices que los diferencie. Esto da lugar a un periodo de crecimiento de la tradición cervecera en España, aunque queda mucho por mejorar, ya que, en Reino Unido, Italia o Alemania, la cuota de mercado de cerveceros artesanos supera con creces (en torno a un 9% frente a un 1%) a la cuota artesanal de mercado de nuestro país (Directivos de Cervezas La Colegiata y AECAL, 2019).

Otro cambio significativo se relaciona con la internacionalización de productores industriales, apostando por la producción y distribución por todo el mundo. En el caso de Estrella Galicia, la empresa gallega se ha instalado en Virginia (EEUU) adquiriendo una cervecera local, en Sao Paulo (Brasil) instalando una sede propia o en países asiáticos como China o Japón (Hijos de Rivera, S.L., 2018). Estas empresas, que ya copan casi la totalidad de la cuota de mercado en España, desean expandirse y seguir creciendo. Lo consiguen gracias al poder adquirido en el mercado nacional en primer lugar (referido a la capacidad de financiación de este tipo de empresas), y a la globalización y las facilidades que esta proporciona (en términos de información sobre un mercado, contacto con empresas internacionales, recursos disponibles en otros países...).

Otro de los cambios llevados a cabo por cerveceras industriales se relaciona con actividades de responsabilidad social para mejorar la imagen y fomentar las buenas prácticas, ideas cada vez más importantes en los tiempos que corren. Empresas como Mahou San Miguel han iniciado campañas de sostenibilidad en el ámbito de la distribución, para formar a sus colaboradores de buenas prácticas de funcionamiento, tal como muestra en una nota de prensa elaborada por la empresa en su página web (Mahou San Miguel, 2017).

## 5. ESTRUCTURA DE LAS CADENAS DE VALOR DE LA CERVEZA

### 5.1. PRODUCCIÓN CERVECERA

#### 5.1.1. Producción industrial

En el caso de las cerveceras industriales, se pueden diferenciar 6 empresas que poseen la mayor cuota del mercado cervecero, siendo estas Mahou San Miguel, Heineken, Damm, Estrella Galicia, Compañía de Cerveza de Canarias y La Zaragozana. Las producciones de estas organizaciones son enormes desde un punto de vista nacional, alcanzando 10.518.069 y 12.303.471 hectolitros en los casos de las empresas de Mahou San Miguel y Heineken respectivamente. Los envases donde acaban estas producciones son botellas en un 40%, latas en un 32% y barriles en un 28%. Observando en las 2 más grandes en términos de producción, Mahou San Miguel cuenta con 7 centros de producción a lo largo del territorio español, distribuidos por las regiones de Burgos, Córdoba, Granada, Guadalajara, Lleida, Málaga y Santa Cruz de Tenerife; mientras que Heineken cuenta con 4 centros, establecidos en Madrid, Jaén, Sevilla y Valencia (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018).

Entre las 6 productoras consideradas productoras de cerveza industrial acaparan el 98,99% del total de la producción cervecera en España, lo que demuestra el poderío de este tipo de empresas en el sector (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018). Incluso están adquiriendo determinadas cerveceras artesanas para acaparar incluso más cuota de mercado, como en el caso del grupo empresarial Damm, cuya estrategia se basa en adquirir cerveceras locales como Cervezas Victoria en Málaga (Rodero, 2017).

En cuanto a las técnicas y recursos, estas empresas utilizan levaduras y cereales españoles, que son considerados de menor calidad que los alemanes, belgas o estadounidenses, por lo que son más baratos. Además, llevan a cabo procesos de filtrado y pasteurización para una mejor conservación y durabilidad del producto, eliminando el sabor que le aportan las levaduras. Esta idea muestra el tipo de producción que llevan a cabo estas empresas, muy estandarizada, para atender a todo el público objetivo, obtener un producto más duradero y parecido al de los competidores más directos. (Sergi, y otros, 2018).

Por otro lado, teniendo en cuenta los recursos humanos necesarios para la producción, Mahou San Miguel cuenta con más de 3.200 personas (Mahou San Miguel, 2018), mientras que Heineken cuenta con 1.805 empleados (Heineken, 2019). Estos datos muestran la importancia de estas empresas en el sector, ya que el total de empleados directamente relacionados con estas empresas productoras asciende hasta los 7.000, lo que significa que entre estas dos organizaciones se encuentra el 71,5% de la totalidad de trabajadores relacionados con empresas cerveceras (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018).

### 5.1.2. Producción artesanal

En el caso de las productoras artesanas, consta que en España hay registradas alrededor de 511 microcerveceras, de las cuales 465 se dedican profesionalmente al negocio cervecero (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018). Entre todas ellas se dividen el resto de los 400.000 hectolitros, por lo que desde un primer momento se puede observar que las producciones no se asemejan en nada a las de las grandes industrias cerveceras. Estas empresas son de menor tamaño, contando con producciones menores, tales como las de Cervezas La Colegiata o Redneck, empresas situadas en nuestra comunidad autónoma que cuentan con producciones de 200.000 y 34.000 botellines anuales respectivamente. En el caso de Redneck, son 5 los encargados del negocio, y están ubicados en el parque industrial de Reocín (el mismo parque empresarial en el que se sitúa Cervezas La Colegiata). Partiendo de esta idea se observa que ambas empresas cuentan con un solo centro de producción y un número muy reducido de empleados, por lo que es una situación completamente distinta a la de las industrias cerveceras más potentes (Directivos de Cervezas La Colegiata y AECAI, 2019).

Por otro lado, tanto Redneck como Cervezas La Colegiata adquieren lúpulos y maltas de países centroeuropeos (Bélgica, República Checa, Alemania) y de Estados Unidos en menor medida, para obtener productos de mucha mayor calidad que los que podrían obtener en España. Esto se debe a que, en estos países centroeuropeos, la tradición cultural y el desarrollo productivo de la cerveza aventaja en gran medida a nuestro país, por lo que, adquiriendo esas materias primas y fijándose en esas formas de producción, obtendrán un producto mucho más artesanal, es decir, de calidad y con un sabor distintivo.

A raíz de la idea anterior, se han ido incrementando las innovaciones en el producto, tales como las que lleva a cabo Cervezas La Colegiata, con cervezas de tipo Radler elaboradas artesanalmente a partir de stevia en sustitución del azúcar y con zumo de limón natural, llegando a ser una de las cervezas con menos calorías del mundo. La forma de adquirir estas materias primas se basa en contactar con distribuidores especializados situados en España, por lo que no tienen que dirigirse directamente con empresas extranjeras (Directivos de Cervezas La Colegiata y AECAI, 2019).

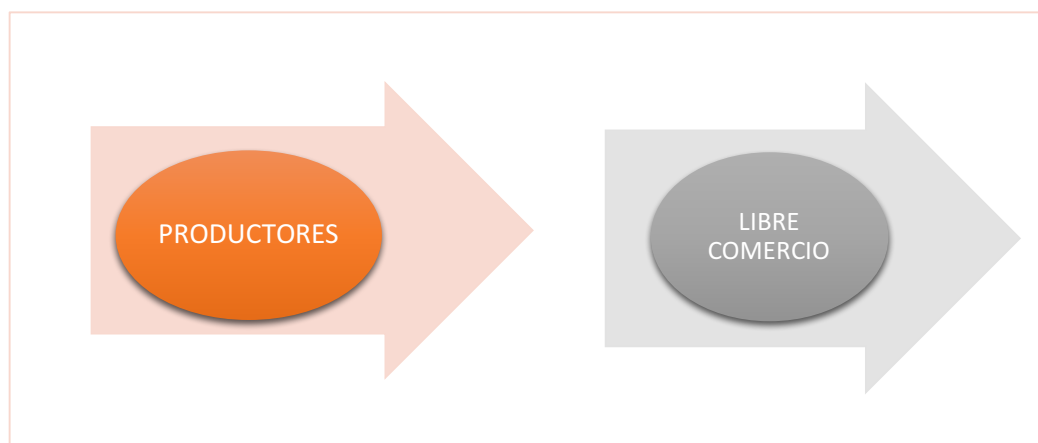
En cuanto a los envases más utilizados son las botellas y en segundo lugar los barriles, sin apenas utilizar latas, ya que es necesario conservar el producto en materiales más sólidos que el propio plástico para proteger el mismo. Además, en estos tipos de producción no se aplican los procesos de fermentación y pasteurización, para conservar el lúpulo de la cerveza que le aporta un sabor y aroma característico que le diferencia de las que son propiamente industriales (Naranjo, 2018).

Además, se debe enfatizar en la reciente aparición de artesanos nómadas que tratan de experimentar en el mercado artesanal de la cerveza llevando a cabo sus propias producciones en las fábricas de cerveceros artesanos con estabilidad en el mercado. Estos negocios se dedican a probar si la cerveza funciona en el mercado produciéndola en instalaciones ajenas, lo que supone menor riesgo para estos nómadas, y un ingreso extra (en el caso de que funcione el negocio) para los propietarios de dichas instalaciones. Cervezas La Colegiata está elaborando 2 tipos de cerveza para un productor nómada de Talavera de la Reina, ayudándole en aspectos de distribución y venta final, a cambio de un porcentaje establecido. Esto supone una nueva forma de abrirse paso en el mercado que está ganando importancia en estos últimos años, ya que no llevan a cabo el desembolso relacionado con la apertura de una fábrica cervecera, que rondaría los 400.000 euros, y se aprovechan de los conocimientos y contactos de cerveceros especializados a cambio de un porcentaje de las ganancias (Directivos de Cervezas La Colegiata y AECAI, 2019).

## 5.2. DISTRIBUCIÓN DE LA CERVEZA

### 5.2.1. Distribución industrial

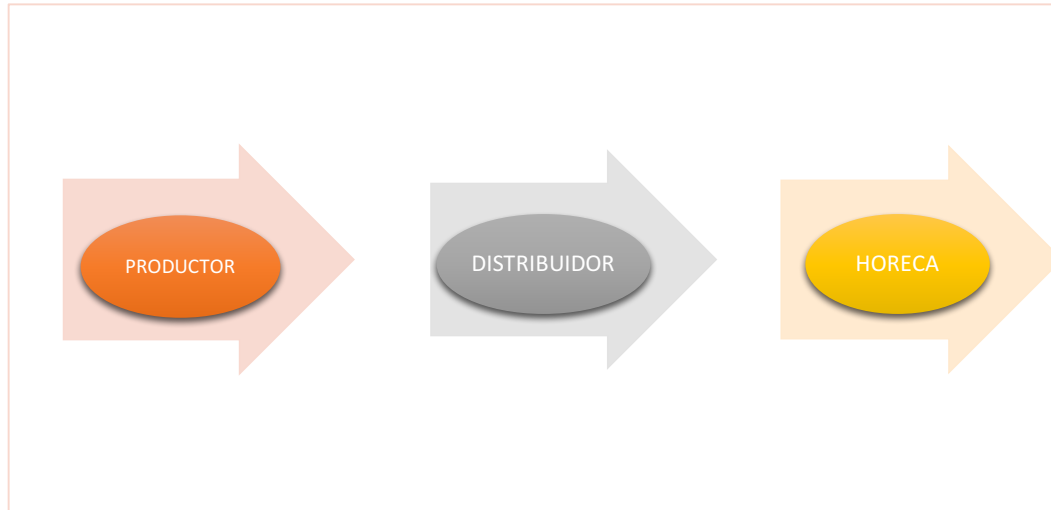
En el caso de las empresas industriales como Estrella Galicia (perteneciente al grupo Hijos de Rivera, S.L.), teniendo en cuenta la distribución peninsular, poseen 11 centros logísticos (7 en Galicia, 2 en Portugal y los 2 restantes en Madrid y Málaga) preparados para recibir la mercancía transportada por los propios camiones de la empresa. Mahou sigue una estrategia similar. Para distribuir a HORECA (establecimientos hosteleros), los propios distribuidores de las empresas productoras se encargan de ir entregando los productos por distintos establecimientos. Pero en el caso de la logística desde la perspectiva de las grandes superficies, los productores llevan el producto final a los centros logísticos, tal y como se explica en el caso de Estrella Galicia. Una vez allí, completan la fase de distribución gracias a centenares de pequeñas empresas de distribución que se encargan de repartir los productos por las ciudades en los establecimientos correspondientes (Dirección, 2019).



*Gráfico 4: Distribución industrial a establecimientos hosteleros (HORECA). Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista con empleados de empresa industrial cervecera española.*



En el Gráfico 4 se puede observar la nueva forma de distribución hacia tiendas de libre comercio, en el que es suprimida una de las fases, ya que es el productor el encargado de la logística del producto hasta el propio establecimiento detallista, o hacia almacenes propios del vendedor final, por lo que el papel del distribuidor mayorista desaparece. Mientras que en el Gráfico 5, se observa la forma de distribución hacia HORECA, con todas las 3 fases principales, tal y como se ha ido haciendo siempre.



*Gráfico 5: Distribución industrial a tiendas de libre comercio. Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista con empleados de empresa industrial cervecera española.*

Entrando en un entorno más internacional, se debe recalcar el auge de la distribución internacional que están llevando a cabo este tipo de empresas en los últimos años, tal y como se ha explicado en el apartado 3.3 “Cambios en la cadena de valor”. Mahou San Miguel sigue una estrategia semejante, adquiriendo cerveceras en países como Estados Unidos o India, y contando con una red de más de 900 pequeños distribuidores que ponen el producto a disposición del vendedor final a lo largo de la Península Ibérica (Mahou San Miguel, 2018). En definitiva, las productoras pretenden abarcar todos los nichos de mercado a través de una distribución muy intensa, tanto a nivel nacional como internacional.

### **5.2.2. Distribución artesanal**

Por otra parte, las empresas artesanas se centran principalmente en una distribución propia, es decir, llevada a cabo por los mismos productores; o en menor medida, a través de un número reducido de distribuidores. Si el tamaño de la empresa es pequeño, será la propia empresa productora la que distribuya por su cuenta a los distintos tipos de vendedores finales. Mientras que, en el caso de cerveceras de mayor tamaño, cuentan con empresas especializadas en la logística del producto. En el caso de Cervezas La Colegiata, cuenta con una furgoneta para hacer repartos de forma directa a determinados establecimientos hosteleros, pero a su vez, tiene contrato con 3 distribuidores situados en Cantabria, zona en la que se distribuye el producto. En el caso de Redneck, distribuye por su cuenta en las zonas de la comarca del Besaya, mientras que lo hace a través de pequeños distribuidores por el País Vasco principalmente (Directivos de Cervezas La Colegiata y AECAI, 2019).

El objetivo de este tipo de empresas es muy variado de una organización a otra. Determinadas cerveceras ponen su producto en mercados extranjeros exclusivamente porque poseen contactos que se encargan de distribuir su producto en un determinado país, mientras que otras buscan expandirse a nivel regional, y a otras les basta con microproducciones distribuidas localmente (Directivos de Cervezas La Colegiata y AECAI, 2019).

### **5.3. VENTA DETALLISTA**

#### **5.3.1. Detallistas de cerveceras industriales**

En este tipo de industrias, el canal de venta principal es la hostelería, con un 52% del total de ventas asociadas al mismo (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018), tal y como se refleja en el Gráfico 2. Cada cervecera industrial busca ser la única que vende en determinados establecimientos, y esto lo lleva a cabo a través de contratos de exclusividad con determinados locales hosteleros, que se dedican a vender una única marca directamente, a cambio de un beneficio aportado por los productores, tales como el pago de las licencias de terrazas, mobiliario para el local o descuentos exclusivos. Esto lleva ocurriendo desde hace muchos años. Los artesanos consideran esta práctica una competencia desleal, por lo que competir con las grandes empresas se hace casi imposible.

En cuanto al 48% restante, las cerveceras industriales ponen su producto a disposición, principalmente, de grandes superficies (hipermercados), tiendas tradicionales y supermercados de ámbito regional, siendo estos últimos los que abarcan mayor cuota de ventas con un 72,4% del total (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018). Buscan ofrecer sus productos a través de la estrategia de rotación, debido a las grandes producciones y la guerra de precios con los competidores. Así uno puede encontrar cualquiera de las marcas más conocidas en casi todos los supermercados comúnmente conocidos. En resumen, la estrategia de las grandes empresas productoras es similar en una u otra.

#### **5.3.2. Detallistas de cerveceras artesanas**

En el caso de los productores artesanos, en términos generales, el 80% de las ventas se llevan a cabo en establecimientos hosteleros, y el 20% restante en tiendas especializadas y determinados supermercados o grandes superficies, tal y como se puede observar en el Gráfico 3. Este tipo de empresas suelen seguir una estrategia de diferenciación, pero esa estrategia puede ser completamente distinta en función del tipo de canal al que quiera dedicarse el artesano. Partiendo de esa idea, Cervezas La Colegiata se ha centrado en llevar a cabo una estrategia de ventas más relacionada con las grandes industrias cerveceras, a partir de una estrategia de rotación con precios bajos y estableciendo el 80% de sus productos en grandes superficies o supermercados, como Hipercor o Supermercados BM; mientras que el 20% se destina a establecimientos hosteleros (Directivos de Cervezas La Colegiata y AECAI, 2019).

Si con las cervezas industriales los precios varían de un establecimiento hostelero a otro, con las cervezas artesanas pasa lo mismo. Este problema para el productor artesano aparece cuando los hosteleros españoles, al igual que los consumidores, no cuentan con cultura y conocimientos cerveceros necesarios para el producto que están vendiendo. Lo que hacen estos vendedores se basa en una comercialización rápida del producto sin diferenciarlo por su calidad y elaboración, y además estableciendo precios descontrolados debido a que aplican unos márgenes semejantes a los de las cervezas industriales o incluso mayores, que los propios productores no pueden controlar, por lo que los precios se disparan y a los artesanos se les hace más complicado competir en el mercado (Directivos de Cervezas La Colegiata y AECAI, 2019).

## **6. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE COSTES E INGRESOS**

### **6.1. ESTRUCTURA DE COSTES E INGRESOS DE LA CADENA DE VALOR**

#### **ARTESANAL**

A partir de la información obtenida en entrevistas con la dirección de la Asociación Española de Cerveceros Artesanos Independientes (AECAI) y de Cervezas La Colegiata, se han ido extrayendo datos relevantes a cerca de los costes y márgenes de cerveceros artesanos. En primer lugar, cabe destacar que de un tipo de brebaje a otro puede variar el precio, por lo que se tendrá en cuenta un tipo estándar de cerveza, asociado a unos niveles de fermentación y amargor normales (ya que es la más consumida y con características más cercanas a las de las cervezas industriales), para así poder llevar a cabo una comparativa más certera. Además, se tendrá en cuenta un envase de cristal común de 33 centilitros, más conocido como botellín, que es posible adquirir en grandes superficies (no se tendrán en cuenta los precios de la hostelería, porque es ahí donde cerveceros industriales y artesanales pierden el control de los mismos). Para poder tener una visión más real, se tendrá en cuenta, concretamente, el botellín de 1,50 euros de Cervezas La Colegiata denominada “Gold”, pero sin IVA, ya que lo paga el consumidor y no afecta a las fases de la cadena, por lo que el precio de venta final del botellín para el consumidor en un establecimiento detallista ronda los 1,18 euros (Directivos de Cervezas La Colegiata y AECAI, 2019).

Por lo tanto, atendiendo a las características anteriores, el coste relacionado con el envase, la chapa, la pegatina y la materia prima que se encuentra en el interior, así como los costes de personal y gastos de suministro, ronda los 0,50 euros. Los productores aplican un margen de 25 céntimos por lo que el precio al que se ofrece el botellín a los distribuidores es de 75 céntimos, lo que supone un 33,33% de margen sobre las ventas para los ellos (Directivos de Cervezas La Colegiata y AECAI, 2019).

Pasando a la fase de distribución, el coste en origen para estos distribuidores son 75 céntimos. A ese coste se le incluyen otros 11 céntimos por botellín, correspondientes a los costes operativos generados en la distribución, entre los que destacan el combustible y el personal. Por lo tanto, el coste total sería de 86 céntimos por botellín para el distribuidor. Este aplica un margen de 26 céntimos, que supone un 23,21% de margen respecto a las ventas del distribuidor. El precio ofrecido a los vendedores finales es de 1,12 euros (Directivos de Cervezas La Colegiata y AECAI, 2019).

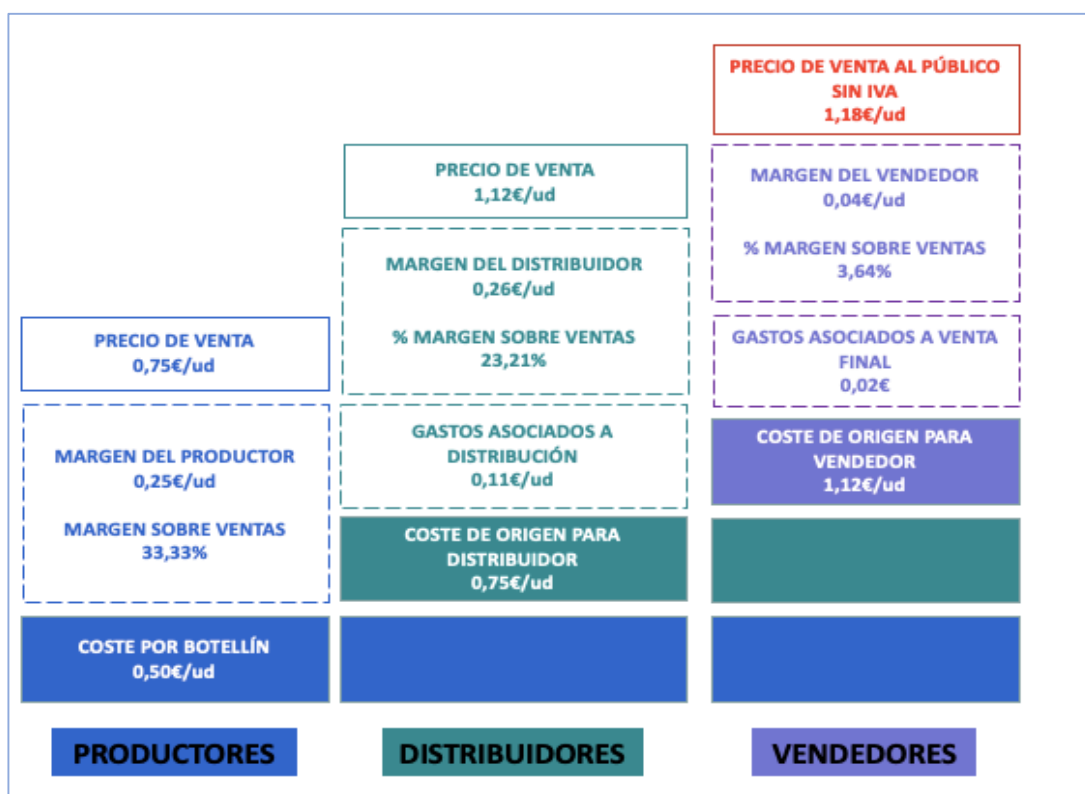


Gráfico 6: Estudio de costes y márgenes de la cadena de valor de la cerveza artesana en España. Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista con dirección de AECAL y Cervezas La Colegiata y del Estudio de la cadena de valor y formación de precios de la sardina fresca (TRAGSATEC, 2012).

Finalmente, el vendedor tiene un coste en origen de 1,12 euros. Los márgenes que aplican estos suelen ser muy parecidos en bebidas, lácteos o frutas (Villaécija, 2017). En el caso de Lupa, la empresa aplica un 3,44% de margen sobre sus ventas. Así que, el vendedor adquiere el producto a 1,12 euros y lo vende por 1,18, por lo que, de esa diferencia de 6 céntimos, 4 de ellos se asocian al margen unitario de la empresa, y los 2 céntimos restantes se asocian a gastos generados en la venta, entre los que destacan personal y mantenimiento (El Economista, 2017).

El 21% restante son 0,315 euros asociados al IVA, tal y como se ha explicado al final del primer párrafo. En el Gráfico 6 se puede observar los costes y márgenes aplicados por cada uno de los protagonistas de las fases, hasta llegar al precio final del producto sin tener en cuenta el IVA.

## 6.2. ESTRUCTURA DE COSTES E INGRESOS DE LA CADENA DE VALOR INDUSTRIAL

En el caso de la cerveza industrial, este trabajo tendrá en cuenta la información obtenida en entrevistas con empleados de una de las grandes marcas cerveceras españolas. Estas cerveceras industriales, a diferencia de las artesanales debido al volumen de producción, miden sus costes y márgenes en hectolitros como unidad de medida. Esto supone que 1 hectolitro son 100 litros. Para entenderlo mejor, una cerveza como la que se está analizando supone 0,0033 hectolitros. Se seguirá teniendo en cuenta una cerveza con amargor y fermentación normal, a un precio de venta sin IVA de 55 céntimos (Dirección, 2019).

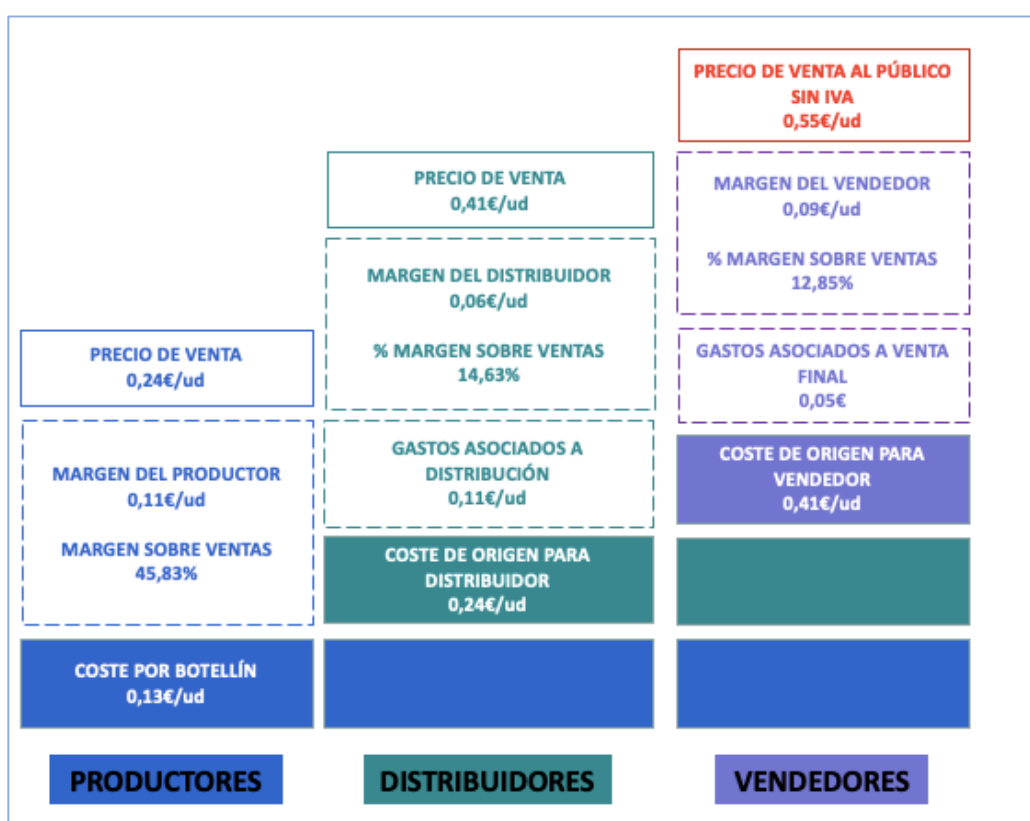


Gráfico 7: Estudio de costes y márgenes de la cadena de valor de la cerveza industrial en España. Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista con empleados de empresa industrial cervecera y del Estudio de la cadena de valor y formación de precios de la sardina fresca (TRAGSATEC, 2012).

Comenzando con los productores, el coste de fabricación asciende hasta los 13 céntimos, teniendo en cuenta la materia prima, chapa, botella, pegatina, así como los gastos de suministro y de personal. Estos venden el producto a 24 céntimos, por lo que obtienen un margen unitario de 11 céntimos, un 45,83% de margen respecto a las ventas (Dirección, 2019).

En cuanto a los distribuidores, el precio en origen para estos alcanza los 24 céntimos, y al añadir 11 céntimos más relacionados con los gastos del viaje, sueldos y gasoil entre otros, se obtiene el coste total unitario para el distribuidor que asciende a los 35 céntimos. Este, lo vende a 0,41 euros, por lo que el margen es de 6 céntimos, un 14,63% de margen para el distribuidor respecto a las ventas (Empresa de logística de cerveceros industriales, 2019).

Por último, los detallistas adquieren el botellín a 0,41 euros, al que añade 5 céntimos relacionados con gastos de suministro, mantenimiento y personal, para ascender hasta los 0,46 euros de coste total por botellín. El precio de venta es de 0,55 euros por cada botellín, por lo que el margen que obtienen estos vendedores es de 9 céntimos por unidad. Para llegar a los 70 céntimos de precio de venta al público, habría que tener en cuenta 0,145 euros asociados al IVA. En el Gráfico 7 se puede observar el desarrollo de los costes y márgenes para cada una de las fases estudiadas (Dirección, 2019).

## **7. CONCLUSIONES DEL TRABAJO**

### **7.1. CONCLUSIONES SOBRE ESTRUCTURA GENERAL DE LA CADENA**

Tras analizar las 3 fases principales de las cadenas de valor para ambos tipos de cerveceros, se pueden extraer los primeros resultados. En cuanto a la fase de producción, se puede observar que las técnicas utilizadas por los productores artesanos o industriales son prácticamente semejantes. Pero existe una diferencia clave que distingue un producto de otro, y tiene que ver con el proceso de filtrado y pasteurización que llevan a cabo los productores industriales para obtener un producto estándar. Mientras que, en el caso de los productores artesanos, no se lleva a cabo esta técnica, para así mantener el sabor propio de la cerveza.

Otra diferencia reseñable en el apartado de producción se relaciona con los recursos necesarios para ambos tipos de producciones. En el caso de los industriales, cuentan con numerosas instalaciones y miles de empleados a su disposición, frente a las pequeñas fábricas y reducido número de trabajadores con los que cuentan los productores artesanos. Esto se debe a las diferencias en las necesidades de producción. El volumen será mucho mayor para cerveceros industriales que para artesanales, por lo que los primeros necesitarán más recursos.

Continuando con la fase de distribución, se insiste en que los artesanos son, en la mayoría de los casos, los encargados de distribuir su producto, ya que orientan su producto a establecimientos hosteleros generalmente, y al tener producciones más pequeñas, pueden asumir la tarea logística por su cuenta. Mientras que con los productores industriales ocurre que, para distribuir a establecimientos hosteleros, cuentan con una red de distribuidores por todo el país. Y, además, se está dando una nueva tendencia en la distribución hacia tiendas de libre comercio, ya que comienzan a asumir la logística del producto los propios productores, por lo que eliminan una de las fases de la cadena de valor en estos casos, y poseen más control sobre su producto.

Entrando en la fase de venta detallista, los productores industriales procuran poner su producto en todos los segmentos del mercado posibles, mientras que la mayoría de artesanos dirigen sus productos hacia establecimientos hosteleros. Estas ideas se pueden observar en los Gráficos 2 y 3. Pero existe un problema común para ambos productores. Este problema se basa en la pérdida de control del precio en establecimientos hosteleros. Los productores desean que su producto sea vendido a un determinado precio, pero en bares, restaurantes o cervecerías especializadas les es muy difícil controlarlo. Otra diferencia importante en relación a la venta detallista se basa en los contratos de exclusividad que aplican las cerveceras industriales con negocios hosteleros. Los productores aseguran la venta exclusiva de su producto a cambio de un beneficio que reciben los hosteleros (mobiliario, licencias...).

Por lo tanto, la industria cervecera de este país se divide claramente en 2 ramas. La artesana, de nueva creación, con un producto que pretende diferenciarse del resto de cervezas por su sabor y calidad. Y la rama industrial, con experiencia en el mercado, con un producto estandarizado, ocupando casi la totalidad de la cuota de mercado e introduciéndose poco a poco en la primera rama para competir contra estos nuevos competidores.

## **7.2. CONCLUSIONES SOBRE ESTRUCTURAS DE COSTES E INGRESOS**

Comenzando por la fase de producción, se observan claras diferencias en el entre ambos tipos de productores. El margen unitario es mayor para las cerveceras artesanales (25 céntimos) que para las industriales (11 céntimos), pero el margen sobre el precio de venta es mayor para el productor industrial, con un 45,83% frente a un 33,33% para el artesano. Estos datos son coherentes con lo detallado en la descripción de las cadenas, según lo cual, la gran industria sigue una estrategia de liderazgo en costes y busca obtener rentabilidad a través de la rotación. En cambio, la industria artesanal se centra en un producto diferenciado, de mayor calidad y mayor precio, por lo que deja un mayor margen unitario.

En cuanto a la etapa de distribución, los costes siguen siendo más altos para aquellos que se encargan de la logística de la cerveza artesana, debido a que el coste en origen es mayor que en las industriales. En cuanto a los costes de asociados al personal, mantenimiento y mecánica, son iguales para ambos tipos de cerveza. Pero analizando los márgenes, el distribuidor de cerveza artesana obtiene 26 céntimos de margen frente a los 6 céntimos del industrial. Además, el porcentaje del margen sobre ventas también es más favorable para distribuidores de cerveza artesana, ya que alcanza un 23,21% frente al 14,63% para los industriales. Estos datos muestran que el segmento de mercado artesanal es más atractivo que el industrial para estos distribuidores.

En cuanto a los detallistas, aquellos dedicados a vender cerveza artesana obtienen un margen de 4 céntimos, frente a los 9 céntimos que obtienen detallistas de cerveza industrial. Además, el margen sobre ventas es mayor en vendedores de cerveza industrial, con un 12,86% frente al 3,64%. Estos datos muestran que los vendedores finales del producto prefieren comercializar cerveza industrial, ya que obtienen un mayor margen por cada unidad y un mayor margen sobre las ventas.

Como conclusión, cabe destacar que el mercado es más favorable para aquellos que quieran trabajar con cerveza industrial, debido a que, en las fases de producción y venta final, los márgenes con respecto a las ventas son mayores para aquellos que trabajan con el producto industrial. En cuanto a la fase de logística del producto, la diferencia en el margen respecto a las ventas favorece a los artesanos en un 8,58%. Esto se debe a que los distribuidores de cerveza industrial venden el producto a precios mucho más bajos que los artesanales ya que el productor busca una cuantía baja y competitiva. Pero al asumir unos volúmenes de producción tan grandes, los ingresos son mayores que con la cerveza artesanal (cuantas más botellas distribuya, más ingresará) (Empresa de logística de cerveceros industriales, 2019). Así, dichos distribuidores trabajan con precios más ajustados, pero con un mayor número de botellines de cerveza.

Por tanto, se puede diferenciar entre dos segmentos distintos dentro del mercado de la cerveza, siendo el segmento industrial más atractivo para los trabajadores que distribuyen y comercializan el producto, debido a que obtienen mayores beneficios que si optasen por trabajar con cerveceros artesanales. Los altos costes de los cerveceros artesanales provocan que los márgenes sean menores que en las cerveceras industriales, y por tanto, seduzcan menos a aquellos posibles productores, distribuidores y vendedores. Para poder confirmar estas afirmaciones, sería necesario contar con información acerca del volumen de actividad en cada etapa. Si bien las estrategias y márgenes de los productores son más claros, las afirmaciones relativas a distribuidores y detallistas deberán tomarse con cautela, ya que la rentabilidad final de cada agente dependerá en gran medida de los volúmenes que maneje en cada momento.



## 8. BIBLIOGRAFÍA

**Barber, Xabier García. 2013.** *Los orígenes y la implantación de la industria cervecera en España, siglo XVI – 1913.* [Tesis doctoral] Barcelona : Universitat de Barcelona, 20 de diciembre de 2013.

**Colino, Evelyn, y otros. 2017.** *Análisis de la estructura y dinámica del complejo cervecero artesanal de Bariloche, Argentina.* s.l. : Universidad Nacional del Comahue, 2017.

**DBK Observatorio Sectorial. 2019.** *Cervezas Artesanas.* Madrid : DBK Observatorio Sectorial, 2019. pág. 2.

**Dirección de empresa cervecera industrial. 2019.** *Entrevista a directivo de empresa cervecera industrial española.* Valencia, 17 de mayo de 2019.

**Directivos de Cervezas La Colegiata y AECAI. 2019.** *Entrevista a la Dirección de Asociación Española de Cerveceros Artesanales Independientes y Cervezas La Colegiata.* Santander, 4 de marzo de 2019.

**El Economista. 2017.** [En línea] 2017. [Citado el: 18 de 6 de 2019.] <https://ranking-empresas.eleconomista.es/SEMARK-AC-GROUP.html>.

**Empresa de logística de cerveceros industriales. 2019.** *Entrevista a empresa logística cántabra de cerveceros industriales.* 13 de Junio de 2019.

**Grant, Robert McQueen. 2014.** *Dirección Estratégica. Concepto, Técnicas y Aplicaciones.* Civitas Ediciones. Pamplona : Civitas Ediciones, 2014.

**Heineken. 2019.** Heineken. [En línea] 2019. [Citado el: 15 de marzo de 2019.] <http://www.heinekenespana.es/es/home/index.html>.

**Hijos de Rivera, S.L. 2018.** Corporación Hijos de Rivera. [En línea] 2018. [Citado el: 15 de marzo de 2019.] <http://www.corporacionhijosderivera.com/distribucion.php>.

**Jorrín, Javier G. 2018.** Los españoles disparan su consumo de cerveza en 2018 y apuntan a un año histórico. *El Confidencial*. 16 de 08 de 2018.

**Kirin Holdings Company. 2017.** Kirin Holdings Company. [En línea] 2017. [Citado el: 20 de Diciembre de 2018.] [https://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2018/1220\\_01.html](https://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2018/1220_01.html).

*La cerveza artesana revoluciona el mercado mundial.* **Murcia, José Luis. 2017.** s.l. : MERCASA, 2017, Distribución y Consumo, Vol. 148.

**Mahou San Miguel. 2017.** Mahou San Miguel. [En línea] 1 de junio de 2017. [Citado el: 11 de febrero de 2019.] <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-san-miguel-potencia-la-sostenibilidad-entre-sus-distribuidores>.

—. **2018.** Mahou San Miguel. [En línea] 2018. [Citado el: 15 de marzo de 2019.] <https://www.mahou-sanmiguel.com>.

**Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. 2018.** *Informe del consumo de Alimentación en España 2017*. Madrid : Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018.

—. **2018.** *Informe Socioeconómico del sector de la cerveza en España*. Madrid : Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018.

**Monzón, Agustín. 2018.** El sector de la cerveza refuerza su peso en la economía al crear 80.000 nuevos empleos. *El Independiente*. 26 de 06 de 2018, pág. 1.

**Naranjo, David Varela. 2018.** ¿Es mejor la cerveza filtrada o sin filtrar? *Huffington Post*. 19 de septiembre de 2018, pág. 1.

**Porter, Michael Eugene. 1985.** *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. s.l. : The Free Press, 1985.

**Rodero, Milagros. 2017.** *Cervezas: Artesanas, premium y saludables dan un giro a su oferta*. Madrid : Revista Alimarket, 2017.

**Sergi Freixes y Albert Punsola. 2018.** *El mundo de la cerveza artesanal*. 3ª edición. Barcelona : Larousse Editorial, 2018. pág. 39.

**TRAGSATEC. 2012.** *Estudio de la cadena de valor y formación de precios de la sardina fresca*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. 2012.

**Villaécija, Raquel. 2017.** Así es la 'nómina' de un 'súper'. *Diario El Mundo*. 20 de 02 de 2017.